



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Den danske borgmester

Afrapportering fra den danske del af forskningsprojektet: Politiske ledere i europæiske byer

Bertelsen, Tilde Marie; Hansen, Morten Balle

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Bertelsen, T. M., & Hansen, M. B. (2016). *Den danske borgmester: Afrapportering fra den danske del af forskningsprojektet: Politiske ledere i europæiske byer*. Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



AALBORG UNIVERSITET

Den danske borgmester

**- Afrapportering fra den danske del af forskningsprojektet:
Politiske ledere i europæiske byer**

Af

Tilde Marie Bertelsen

og

Morten Balle Hansen

**Center for Organisation, Management og Administration – COMA
Institut for Statskundskab**

1. Forord

I perioden april-juni 2016 gennemførte Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet, Center for Organisation, Management og Administration spørgeskemaundersøgelsen *Den europæiske borgmester – Politiske ledere i europæiske byer* til borgmestrene i de danske kommuner.

Spørgeskemaundersøgelsen belyser borgmestrenes rolleopfattelser, indflydelse, kontakter, karriereveje, politiske værdier, udfordringer m.v., og blev udsendt til alle danske borgmestre. Spørgeskemaundersøgelsen indgår i et internationalt komparativt forskningsprojekt *Political leaders in European Cities (second round)* om borgmestre i de europæiske lande. Det internationale forskningsprojekt koordineres af universitetet i Firenze, Italien og universitetet i Darmstadt, Tyskland, under ledelse af Annick Magnier og Hubert Heinelt.

I Danmark gennemførtes spørgeskemaundersøgelsen af Tilde Marie Bertelsen og Morten Balle Hansen ved Institut for Statskundskab på Aalborg Universitet, Center for Organisation, Management og Administration.

I denne datadokumentationsrapport afrapporteres, hvordan spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i Danmark. Samtidig præsenteres de første umiddelbare resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Det skal understreges, at denne rapport udgør den første afrapportering fra den danske del af spørgeskemaundersøgelsen. Rapporten er primært udarbejdet som en første tilbagemelding til de borgmestre, der har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. I de kommende år vil disse data blive yderligere analyseret og sammenholdt med data fra andre undersøgelser. Dels med de øvrige europæiske borgmestre i regi af det internationale forskningsprojekt (Bäck, Heinelt and Magnier 2006; Mouritzen and Svava 2002), og dels i en dansk kontekst med tidligere borgmesterundersøgelser og undersøgelser af kommunernes administrative lederskab (Berg and Kjær 2005; Berg and Kjær 2008; Berg and Kjær 2007; Bertelsen and Hansen 2016; Ejersbo, Hansen and Mouritzen 1998; Flohr Nielsen 1985; Hansen et al. 2008; Hansen 1997; Hansen 1998; Hansen 2009; Hansen and Eriksen 2006; Hansen, Jensen and Pedersen 2009; Hansen, Opstrup and Villadsen 2013; Hansen and Lederskab 1995; Mouritzen et al. 1993; Mouritzen 1993; Riiskjær 1982).

Undersøgelsen kunne ikke have været gennemført uden medvirken af en lang række personer. En tak skal først og fremmest gå til de borgmestre, der har taget sig tid – i en ellers meget travl periode – til at besvare spørgeskemaet. Særligt tak til borgmester Leon Sebbelin, Rebild Kommune og Birgit Stenbak Hansen, Frederikshavn Kommune for gennemlæsning og

kommentering af en tidligere udgave af spørgeskemaet. Tak til David Karlsson, docent i offentlig forvaltning, Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet og til forskere ved Center for Organisation, Management and Administration (COMA), Aalborg Universitet for gennemlæsning og kommentering af en tidligere udgave af spørgeskemaet. Også tak til studentermedhjælper Signe Sand Djernæs for hjælp til rundringning.

2. Læsevejledning

I den første del af rapporten – fra afsnit 3 til 4 – redegøres for, hvordan undersøgelsen er gennemført. Bl.a. redegøres for undersøgelsens metode og forløb herunder administration og timing ift. udsendelse af spørgeskemaet. Derefter redegøres for undersøgelsens svarprocent og til sidst, i denne første del af rapporten, foretages en frafaldsanalyse, hvor det kontrolleres om stikprøven er repræsentativ for den samlede population af danske borgmestre.

I rapportens anden del – afsnit 5 – præsenteres de første resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne præsenteres som tabeller, og der præsenteres en tabel for hvert spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen. Nogle resultater og svarfordelinger præsenteres i tabeller med frekvens og procent. Andre resultater og svarfordelinger – primært fra de større spørgsmålsbatterier – fremstilles i tabeller, hvor svarfordelingen præsenteres som hhv. observerede minimum- og maksimumværdier, gennemsnit/middelværdi samt standardafvigelse (SD). Standardafvigelsen siger kort sagt noget om, hvor stor spredning, der er i datasættet, dvs. om de enkelte svar/observationer ligger kort eller langt væk fra middelværdien/gennemsnittet. Sagt på en anden måde indikerer standardafvigelsen i hvor høj grad borgmestrene er enige eller uenige ved besvarelsen af et spørgsmål.

I hver tabel opgøres resultaterne og svarfordelingerne i forhold til stikprøvestørrelsen (n) for det enkelte spørgsmål, dvs. den gruppe, der har besvaret spørgeskemaet. Størrelsen på stikprøven varierer fra et spørgsmål til et andet, hvor svarprocenten er størst ved de første spørgsmål i spørgeskemaet og lavere til sidst.

3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb

Den danske spørgeskemaundersøgelse blev gennemført ved Institut for Statskundskab, Center for Organisation, Management og Administration (COMA), Aalborg Universitet i perioden fra primo april til ultimo juni 2016 ved forskningsassistent Tilde Marie Bertelsen og professor (mso) Morten Balle Hansen.

Spørgeskemaet lå som udgangspunkt i en engelsksproget udgave, som herefter blev oversat til dansk. Hovedparten af spørgsmålene fra den engelsksprogede version er inkluderet i den danske udgave. I forbindelse med oversættelsen blev den danske oversættelse sammenlignet med den tilsvarende svenske oversættelse. Enkelte spørgsmål blev udeladt af forskellige årsager. Dels gav nogle ikke mening i en dansk kontekst, mens andre var for tidskrævende. Enkelte spørgsmål er tilføjet for at muliggøre en sammenligning med en samtidig spørgeskemaundersøgelse om kommunernes administrative ledelse. Inden udsendelse blev spørgeskemaet testet af en række forskere og to borgmestre (se forord).

I Danmark er der 98 kommuner, hvilket i princippet giver en population på 98 borgmestre. Dog afgik en borgmester ved døden umiddelbart i dagene efter at spørgeskemaet blev udsendt, hvilket derfor giver en reel population på 97 borgmestre i den pågældende periode.

Undersøgelsen blev gennemført som en elektronisk og webbaseret spørgeskemaundersøgelse ved hjælp af survey-systemet SurveyXact fra Rambøll Management. Via dette system blev en e-mail udsendt til samtlige borgmestre med et individuelt link til spørgeskemaet. E-mail-adresser på borgmestrene blev indsamlet via kommunernes hjemmesider, og i kommuner, hvor dette ikke blev oplyst, ved telefonisk kontakt.

Den 6. maj 2016 blev første mail udsendt til samtlige respondenter i populationen. Undersøgelsen løb herefter i alt over syv uger frem til 26. juni 2016. Ca. to uger efter at spørgeskemaet blev distribueret udsendtes en første påmindelse per e-mail til de borgmestre, som enten ikke havde besvaret spørgeskemaet eller havde besvaret spørgeskemaet delvist. Herefter udsendtes påmindelser ca. en gang ugentligt. For at øge svarprocenten blev en af de i alt syv påmindelser foretaget ved telefonisk rundringning. Se tabel 1 nedenfor for oversigt over udsendelsesproceduren. Primo juli 2016 blev den endelige datafil genereret, rensat og klargjort.

Tabel 1. Administration og timing af spørgeskemaundersøgelsen

Dato	Påmindelsesnummer og -type	Antal besvarelser i perioden	Total antal besvarelser (kumuleret)
6/5	Spørgeskema distribueret	14	14
17/5	Påmindelse 1 (e-mail)	10	24
24/6	Påmindelse 2 (e-mail)	8	32
2/6	Påmindelse 3 (e-mail)	5	37
9/6	Påmindelse 4 (e-mail)	2	39
13-14/6	Påmindelse 5 (pr. telefon)	8	47
16/6	Påmindelse 6 (e-mail)	3	50
20/6	Afsluttende påmindelse (e-mail)	1	51
27/6	Undersøgelsen afsluttes		

4. Svarprocenter og frafaldsanalyse

Som det fremgår af tabel 1 ovenfor, er der registreret i alt 51 besvarelser, hvilket afrundet svarer til 53 procent af den samlede population af borgmestre (N=97) ud fra den internationale RR6 standard for definition af en svarprocent¹ (maksimum definitionen) (AAPOR 2015). Af de i alt 51 besvarelser, har 37 borgmestre besvaret hele spørgeskemaet (38,1 %), mens 14 borgmestre har besvaret delvist (14,4 %). Svarprocenten er størst ved de første spørgsmål i spørgeskemaet, og lavere til sidst. Ud fra den internationale RR1 definition af svarprocent (minimumsdefinitionen) er svarprocenten således 38 procent. I frafaldsanalysen nedenfor tages der udgangspunkt i maksimaldefinitionen (RR6) og de 51 besvarelser.

Selvom svarprocenten i et internationalt perspektiv er pæn (den gennemsnitlige svarprocent for den Europæiske borgmesterundersøgelse i starten af 00'erne var 36,7 procent (Bäck, Heinelt and Magnier 2006)) er den lav sammenlignet med tidligere danske undersøgelser til borgmestre².

Der kan være flere årsager til den forholdsvis lave svarprocent. En årsag kan være, at spørgeskemaet var relativt omfattende og krævende at besvare. Spørgeskemaet bestod af i alt 37 spørgsmål, herunder en del som større og mere komplicerede spørgsmålsbatterier. Den estimerede besvarelestid var ca. 30 min., hvilket flere borgmestre gav udtryk for var svært at afsætte tid til i kalenderen. Af denne grund blev borgmestrene også opfordret til at besvare så mange spørgsmål, som de kunne afsætte tid til, også selvom det betød kun delvist besvarede spørgeskemaer.

Fremfor et relativt kortfattet spørgeskema med en måske lidt højere svarprocent prioriterede vi muligheden for at inkludere så mange spørgsmål som muligt fra den internationale undersøgelse samt inddragelse af spørgsmål, som muliggør en sammenligning med en samtidig undersøgelse til kommunale topchefer om kommunernes administrative ledelse.

I tabel 2 opgøres svarprocenten for en række baggrundsvariable og samtidig foretages en frafaldsanalyse som en kontrol af, om de deltagende borgmestre afviger væsentligt fra den samlede population af borgmestre på en række udvalgte baggrundsvariable.

¹ AAPOR. 2015. "Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys." The American Association for Public Opinion Research.

² Den seneste danske borgmesterundersøgelse fra 2003 havde således besvarelser fra 79 procent af borgmestrene. Berg, R., and U. Kjær. 2008. "Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse " in Kommunalpolitiske Studier. Odense: Syddansk Universitet.

Tabel 2. Svarprocent på udvalgte baggrundsvariable

Baggrundsvariabel		Besvarelser/population	Svarprocent
Køn	Kvinde	8/12	66,7
	Mand	43/85	50,6
Borgmesterens parti	Socialdemokraterne	17/33	51,1
	Vestre	27/48	56,3
	Konservative	5/13	38,5
Region	Hovedstaden	15/29	51,7
	Sjælland	9/17	52,9
	Syddanmark	14/21	66,7
	Midtjylland	6/19	31,6
	Nordjylland	7/11	63,6
Kommunestørrelse (indb.)	0-5.000	2/3	66,7
	5.001-10.000	1/1	100
	10.001-20.000	2/3	66,7
	20.001-30.000	10/18	55,6
	30.001-50.000	23/35	65,7
	50.001-100.000	11/30	36,7
	Over 100.000	2/7	28,6

Opgøres svarprocenten for en række baggrundsvariable, som det er gjort i tabel 2 ses det, at svarprocenten er højere for kvinder end for mænd. Der er en lille overrepræsentation af kvinder i stikprøven i forhold til populationen. Ud fra en almindelig t-test³ er kønsforskellen dog ikke statistisk signifikant.

Knap 97 af de danske borgmestre tilhører et af tre partier. For de socialdemokratiske borgmestre har 51,1 procent deltaget. For Venstre-borgmestrene har 56,3 procent deltaget, mens 38,5 af de konservative borgmestre har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

Opgøres svarprocenten i forhold til region, ses en lille overrepræsentation af borgmestre fra Region Syddanmark og Region Nordjylland i stikprøven, mens der ses en lille underrepræsentation af borgmestre fra Region Midtjylland.

³ SPSS uafhængig stikprøve t-test for samme gennemsnit

Med hensyn til kommunestørrelse ses en vis skævhed. De små og mellemstore kommuner er relativt overrepræsenteret, mens de store kommuner er relativt underrepræsenterede. Ud fra en almindelig t-test⁴ er forskellen i kommunestørrelse statistisk signifikant og der er således en underrepræsentation af de store kommuner i undersøgelsen.

Konklusionen på frafaldsanalysen er, at besvarelsene i det store og hele kan opfattes som rimeligt repræsentative for borgmestre i Danmark anno 2016, med et forbehold for de største kommuner, samt for enkelte spørgsmål med særlig høj frafaldsprocent.

Rekodninger

Til udarbejdelsen af denne datadokumentationsrapport er der foretaget rekodninger af spørgsmål 15 og 29, sådan at besvarelses i svarkategorien 'ved ikke' er rekodet som system-missing.

⁴ SPSS uafhængig stikprøve t-test for samme gennemsnit

5. Svarfordelinger

1. I hvilket årstal er du født?

Minimum	1942
Maksimum	1980
Gennemsnit	1960,7
Standardafvigelse	9,373
n=50	

2. Hvad er din højest fuldførte uddannelse? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Folkeskole	7	13,7 %
2. Gymnasial uddannelse eller tilsvarende	5	9,8 %
3. Mellemlang videregående uddannelse (lærer, sygeplejerske eller tilsvarende)	24	47,1 %
4. Universitetsuddannelse eller tilsvarende	15	29,4 %
I alt	51	100,0 %

3. Hvad er din nuværende beskæftigelsesmæssige situation? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
A. Borgmester på fuld tid	51	100,0 %
B. Borgmester på deltid	0	0,0 %
I alt	51	100,0 %

4. Med udgangspunkt i dit forrige svar, hvad var din hovedbeskæftigelse (din primære indtægtskilde)? (Kun besvarelser med borgmester på fuld tid) (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Topleder højtstående embedsmand eller folketingsmedlem	5	10,2 %
2. Anden leder	17	34,7 %
3. Job indenfor ingeniør- og naturvidenskab	4	8,2 %
4. Sundhedsprofession	2	4,1 %
5. Undervisningsprofession	5	10,2 %
6. Handels- og administrationsprofession	2	4,1 %
7. Juridisk, social eller kulturel profession	1	2,0 %
8. Andre fagpersoner	3	6,1 %
9. Tekniker eller lignende	1	2,0 %
10. Kontorpersonale	0	0,0 %
11. Service- og salgsmedarbejder	1	2,0 %
12. Andet arbejde	1	2,0 %
13. Administrativ funktion i en partiorganisation	0	0,0 %
14. Andet	7	14,3 %
I alt	49	100,0 %

5. Inden for hvilken sektor var du ansat? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Den offentlige sektor	22	43,1 %
2. Den private sektor	29	56,9 %
I alt	51	100,0 %

6. Hvornår blev du første gang medlem af et politisk parti? (Kun et kryds)

Minimum	1960
Maksimum	2008
Gennemsnit	1986,7
Standardafvigelse	11,336
n=51	

6a. Er du medlem af et politisk parti i dag? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Ja	33	100,0 %
2. Nej	0	0,0 %
I alt	33	100,0 %

7. Der er ofte tale om en venstre-højre dimension i dansk politik. Hvor vil du placere dig selv på en sådan venstre-højre dimension fra venstre (0) til højre (10)? (Kun et kryds)

Minimum	3
Maksimum	9
Gennemsnit	5,6
Standardafvigelse	1,484
n=51	

8. I hvor høj grad følte du, at du blev bakket op og støttet af følgende personer/grupper i dit forsøg på at blive borgmester ved det seneste kommunalvalg? (Slet ikke [1], i ringe grad [2], i nogen grad [3], i høj grad [4], i meget høj grad [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Din forgænger som borgmester (n=49)	1	5	2,2	1,453
2. Dit partis landsorganisation (n=49)	1	5	3,6	1,137
3. Eventuelle "fløje" indenfor dit parti (n=47)	1	5	3,2	1,459
4. Din lokale partiforening (n=49)	3	5	4,8	0,522
5. Landspolitikere (n=48)	1	5	3,3	1,114
6. Fremtrædende personer i lokalområdet (n=48)	1	5	3,7	1,133
7. Fagforeninger (n=47)	1	5	2,0	1,285
8. Det lokale erhvervsliv (n=48)	1	5	3,0	1,280
9. Lokale medier (n=48)	1	5	2,7	0,975
10. Kirken (n=48)	1	4	1,4	0,789
11. Lokale foreninger (n=48)	1	4	2,6	1,050
12. Andre (n=24)	1	5	2,5	1,560

9. Borgmesterens embede omfatter mange forskellige opgaver. Hvor vigtige mener du følgende opgaver er?

(Ikke vigtigt [1], mindre vigtigt [2], vigtigt [3], meget vigtigt [4], yderst vigtigt [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. At repræsentere kommunen i eksterne sammenhænge (n=48)	3	5	4,3	0,630
2. At gennemføre det program jeg og mit parti er valgt på (n=48)	3	5	3,7	0,771
3. At sikre et højt serviceniveau i kommunen (n=47)	2	5	3,8	0,778
4. At fremme/støtte samarbejdet med nabokommuner (n=48)	2	5	3,5	0,743
5. At fremme og tilskynde nye projekter i kommunen (n=48)	2	5	4,1	0,846
6. At opstille mål for forandringer i den administrative struktur (n=48)	2	5	3,1	0,815
7. At fremme gennemførelsen af mit personlige politiske program (n=47)	1	5	3,2	0,859
8. At tiltrække ressourcer til kommunen fra eksterne kilder* (n=48)	2	5	3,7	0,792
9. At sikre, at den politisk-administrative proces forløber korrekt (n=47)	2	5	4,0	0,884
10. At forsvare og fremme det lokale selvstyre (n=47)	2	5	4,0	0,794
11. At formulere visioner for min kommune (n=48)	2	5	4,2	0,771
12. At hjælpe borgere, som er kommet i klemme i den kommunale administration (n=47)	1	5	3,4	0,822
13. At vejlede personalet i den daglige opgaveløsning (n=47)	1	4	2,2	0,907

(* f.eks. europæiske, nationale, regionale myndigheder, fonde, private investorer og virksomheder).

10. Hvor mange arbejdstimer bruger du i gennemsnit om ugen i din beskæftigelse som borgmester?

Minimum	40
Maksimum	85
Gennemsnit	62,3
Standardafvigelse	9,895
n=48	

**11. Du bedes tage stilling til, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn.
(Helt uenig [1], uenig [2], hverken enig eller uenig [3], enig [4], helt enig [5])**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Lokale embedsmænd skal så vidt muligt holde sig til politisk bestemte mål	1	5	3,7	1,082
2. Politikere bør kun fastlægge mål og kontrollere resultater, men aldrig blande sig i den lokale administrations opgaveløsning	1	5	3,2	1,047
3. Interne aftaler om mål (f.eks. gennem kontraktstyring) bidrager til en mere effektiv styring	2	5	3,7	0,689
4. Interne rapporteringssystemer bidrager til en mere effektiv styring af forvaltningerne	2	5	3,6	0,653
5. I sammenligning med andre kommuner er vores resultater (performance) virkelig gode	2	5	3,7	0,783
6. Identificering og systematisk uddannelse af fremtidens ledere er en permanent opgave for os	3	5	4,0	0,608
7. Præstationsvurderinger er direkte relateret til en betydelig andel resultatbaseret løn og bonusordninger	1	4	2,6	0,919

n=47

12. I denne kommune gennemføres medarbejdersamtaler el.lign. med samtlige medarbejdere mindst en gang om året? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Ja	44	93,6 %
2. Nej	3	6,4 %
I alt	47	100,0 %

13. Hvor mange timer bruger du gennemsnitligt om ugen på de følgende aktiviteter?
(Gennemsnitligt antal timer pr. uge)

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Møder med kommunalbestyrelsen og økonomiudvalget (n=41)	0	10	5,1	2,844
2. Møder med chefer og ansatte i forvaltningen (n=40)	0	25	8,7	5,260
3. Møder med borgere, interessegrupper o. lign. (n=41)	0	20	6,6	4,466
4. Cereemonielle og repræsentative funktioner på rådhuset (bryllupper, tinglysning, receptioner m.v.) (=41)	0	10	3,8	2,532
5. Officielle debatter og konferencer uden for rådhuset (n=41)	0	20	5,0	3,711
6. Officielle og uofficielle besøg i kommunen (besøg på institutioner, virksomheder o. lign.) (n=41)	0	15	4,9	4,136
7. Møder med politikere eller ansatte i andre kommuner (n=41)	0	10	4,3	2,239
8. Møder med myndigheder fra regioner og staten (n=41)	0	10	2,9	2,337
9. Egen forberedelse til de forskellige opgaver i borgmesterembedet (n=41)	0	30	9,9	5,082
10. Politiske møder i mit parti (n=41)	0	6	2,9	1,587
11. Andre aktiviteter (n=29)	0	33	8,2	6,802

14. Vi ønsker at undersøge, i hvilket omfang relationer i din kommune er præget af politisk konflikt.

Hvordan vil du vurdere konfliktniveauet, fra 0 (ikke konfliktfyldt) til 10 (meget konfliktfyldt)?

Minimum	0
Maksimum	10
Gennemsnit	3,0
Standardafvigelse	2,391
n=47	

15. Nedenfor kommer nogle spørgsmål vedrørende din person og partiets betydning i det seneste kommunalvalg. I hvor høj grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn?

(Helt uenig [1], uenig [2], hverken enig eller uenig [3], enig [4], helt enig [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Mit partis lokale valgkamp havde i høj grad fokus på mig og min person som borgmestercandidat (=46)	2	5	4,4	0,777
2. Under den kommunale valgkamp var mediedækningen centreret om kampen om borgmesterposten (n=46)	2	5	4,0	0,856
3. Mine personlige stemmer havde afgørende betydning for, at jeg vandt borgmesterposten (n=45)	1	5	4,0	1,279
4. Borgerne stemte på mig på grund af mine personlige lederegenskaber snarere end på grund af mit partipolitiske tilhørsforhold (=45)	1	5	3,9	0,944
5. Jeg har en central rolle i forhold til at kommunikere kommunale ledelsesbeslutninger til omverdenen (n=45)	2	5	4,4	0,716
6. Jeg har betydelig autonomi i den politiske beslutningsproces i kommunernes ledelse (n=44)	2	5	3,7	0,888
7. Jeg betragter mit parti som det vigtigste referencepunkt for mit borgmesterembede (n=45)	2	5	3,4	1,013
8. Mit parti har en stærk indflydelse på den lokale politik og beslutningsproces (n=45)	1	5	3,6	0,915
9. Mit parti fungerer primært som valgkreds uden at spille en større rolle i det lokale politiske liv (n=46)	1	5	2,5	1,090
(Ikke relevant [0] = missing)				

16. Hvordan vil du beskrive din kommunes økonomiske situation? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
Meget dårlig	0	0,0 %
Dårlig	7	15,2 %
Hverken eller	18	39,1 %
God	18	39,1 %
Meget god	3	6,5 %
I alt	46	100,0 %

17. I tilfælde af vedvarende økonomiske problemer, hvad er efter din mening en borgmesters bedste strategi?(Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
Tiltrække nye investeringer / aktiviteter / indbyggere	24	54,5 %
Hæve de lokale skatter	0	0,0 %
Søge om økonomisk støtte fra staten (budgetbalance bør ikke opnås gennem skattestigninger)	1	2,3 %
Kommunen bør omgående tage beslutning om at reducere i udgifterne til administration, kommunale serviceydelser og/eller personale	14	31,8 %
Samarbejde med andre kommuner og/eller med den private sektor (f.eks. OPP) med henblik på at levere fælles serviceydelser med reducerede omkostninger	5	11,4 %
I alt	44	100,0 %

18. Baseret på situationen i din kommune, hvordan ser du generelt på udlicitering og privatisering af serviceproduktion? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
Min kommune bør øge udlicitering og privatisering	19	42,2 %
Min kommune bør begrænse udlicitering og privatisering	6	13,3 %
Der er ingen grund til at ændre organiseringen af serviceydelser	20	44,4 %
I alt	45	100,0 %

18a. Hvis du foretrækker at ændre organiseringen af serviceproduktionen (jf. forrige spørgsmål), hvad ville så være den vigtigste fordel ved denne ændring? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
Minimere serviceomkostninger	7	29,2 %
Styrke kommunens budget	7	29,2 %
Styrke fleksibilitet og brugerorientering	4	16,7 %
Øge kontrollen over serviceproduktionen	0	0,0 %
Øge kvaliteten af service	4	16,7 %
Andre	2	8,3 %
I alt	24	100,0 %

19. Angiv venligst hvilken arbejdsdeling mellem den offentlige og private sektor, der er at foretrække for udførelsen af følgende opgaver. (Fordeling i procent)

	OPP*	Privat sektor	Offentlig sektor	Ved ikke	Ikke relevant
Offentlig transport	51,1	31,1	17,8	0,0	0,0
Vedligehold af skolebygninger	37,8	37,8	24,4	0,0	0,0
Affaldshåndtering	46,7	33,3	20,0	0,0	0,0
Energiforsyning	40,0	37,8	17,8	2,2	2,2
Vandforsyning og spildevand	44,4	15,6	37,8	0,0	2,2
Hospitaler	33,3	4,4	60,0	0,0	2,2
Pleje og ældreboliger	42,2	6,7	51,1	0,0	0,0

n=45

(* Offentligt-privat samarbejde. Kan have forskellige former: Både private og offentlige leverandører, partnerskaber om fælles opgaveløsning, etc.)

20. Hvordan vil du beskrive de ændringer i din kommunes organisering, der har fundet sted det sidste årti? (Siden kommunalreformen)
(Betydelige negative ændringer [1], nogle negative ændringer [2], ingen signifikante ændringer [3], nogle positive ændringer [4], betydelige positive ændringer [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
Omkostningsbesparelser	2	5	4,3	0,908
Kommunens strategiske kapacitet	2	5	4,3	0,693
Positioneringen af borgeren som en kunde	2	5	3,7	0,803
Gennemskuelige omkostninger	2	5	3,8	0,754
Kvaliteten af den kommunale service	2	5	3,7	0,837
Rationalisering i antallet af medarbejdere	2	5	3,8	1,013
Kommunale medarbejderes motivation	2	5	3,7	0,860
Organisationens generelle tilpasningsevne (n=42)	3	5	4,0	0,643

n=43

21. Som borgmester har du forskellige kilder til autoritet. Nedenfor er en liste over forskellige kilder til autoritet. Du bedes rangere de tre vigtigste.

(Den vigtigste, den næstvigtigste og den tredje vigtigste)

(Procent andel af de 43 besvarelser, afrundet til hele tal)

	Vigtigste	Den næst-vigtigste	Tredje vigtigste	I alt af n (43)
1. Konstitueringsprocessens forløb, da jeg valgtes til borgmester	7	2	7	16
2. Mine juridiske beføjelser	7	7	2	16
3. Mit partimedlemskab	7	2	5	14
4. Min politik	9	19	12	40
5. Min position i relation til de politiske partier	21	21	26	67
6. At folk genkender mig i kommunen	9	2	7	19
7. Min ekspertise	2	2	5	9
8. Min personlighed	40	21	12	72
9. Min evne til at kunne overbevise	9	19	5	33
10. Mine personlige kontakter	5	7	19	30

n=43

22. Hvor ønskværdige vurderer du følgende reformer/ændringer af den demokratiske beslutningsproces, uanset om sådanne reformer er blevet indført i din kommune?

(Meget uønskeligt [1], uønskeligt [2], neutral/i tvivl [3], ønskeligt [4], meget ønskeligt [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
En afgørende bindende folkeafstemning (n=42)	1	5	2,4	1,055
Direkte borgmestervalg	1	5	2,3	0,944
Vejledende folkeafstemninger	1	4	2,4	1,027
Deltagende budgettering (dvs. at medborgere involveres i budgetprocessen)	1	5	3,5	0,855
Reducering af antallet af byrådsmedlemmer	1	5	2,8	0,972

n=43

23. I hvor høj grad opfatter du følgende reformer/ændringer som ønskværdige, uanset om disse reformer er blevet indført i dit land?
(Meget uønsket [1], uønsket [2], neutral [3], ønsket [4], meget ønsket [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
Decentralisering af opgaver til kommunerne	1	5	3,9	0,868
Decentralisering af opgaver til regionerne	1	5	2,9	1,009
Reducering i antallet af regioner (sammenlignet med nuværende antal)	1	5	3,3	1,329
Oprette en overordnet storkommune i hovedstadsområdet (n=41)	1	5	2,3	1,087
n=43				

24. Borgernes inddragelse i og indflydelse på den politiske beslutningsproces kan organiseres på forskellig vis. I hvor høj grad er du enig eller uenig i følgende udsagn?
(Helt uenig [1], uenig [2], hverken enig eller uenig [3], enig [4], helt enig [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Politiske partier er det bedste forum for borgernes politiske deltagelse (n=39)	1	5	3,6	0,990
2. Borgerne bør deltage aktivt og direkte, når der træffes vigtige lokale beslutninger (n=38)	2	5	3,7	0,694
3. Borgerne bør have mulighed for at give deres mening til kende, før de folkevalgte træffer vigtige lokale beslutninger (n=39)	1	5	3,9	0,894
4. Bortset fra at stemme, skal borgerne ikke have mulighed for at påvirke den lokale førte politik (n=38)	1	3	1,7	0,654
5. Kommunalbestyrelsens beslutninger bør afspejle holdningerne hos et flertal af borgerne (n=39)	1	5	3,0	0,857
6. De folkevalgte politikere bør træffe de beslutninger, som de finder er rigtige uanset hvilke holdninger de lokale borgere har (n=39)	2	5	3,8	0,931
7. Den lokale førte politik bør afspejle resultatet af det seneste kommunalvalg (n=39)	2	5	3,6	0,785
8. Decentralisering indenfor kommunen er nødvendig for at kunne inddrage borgerne i offentlige anliggender (n=38)	1	5	3,5	0,922

25. Mellemkommunalt samarbejde og kommunesammenlægning er alternative løsninger på rationalisering af lokal opgaveløsning. Hvilke alternativer er mest effektive med hensyn til nedenstående områder? (Fordeling i procent)

	Kommunalt samarbejde er mest effektivt	Kommunesammenlægning er mest effektiv	Der er ingen reel nytteværdi i kommunalt samarbejde eller kommunesammenlægning
Professionalisering af forvaltningen	55,3	34,2	10,5
Serviceniveau	44,7	28,9	26,3
Omkostningsbesparelser (n=37)	40,5	45,9	13,5
Politisk deltagelse	36,8	18,4	44,7

n=38

26. Du bedes, på baggrund af din erfaring som borgmester, give din personlige vurdering af, hvor megen indflydelse de følgende aktører har på kommunens aktiviteter.

Kryds venligst af på en skala fra 1 (ingen indflydelse) til 5 (stor indflydelse)

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Borgmesteren (n=39)	3	5	4,8	0,451
2. Udvalgsformændene	2	5	4,0	0,660
3. Gruppeformændene i kommunalbestyrelsen	1	5	3,6	0,841
4. Økonomiudvalget	1	5	4,1	0,900
5. Menige kommunalbestyrelsesmedlemmer	2	5	2,9	0,656
6. Forvaltningsdirektører	2	5	3,9	0,822
7. Kommunaldirektøren	3	5	4,5	0,641
8. Lokale folketingsmedlemmer	1	4	2,1	0,797
9. Fagforeningsledere	1	3	1,8	0,781
10. Medierne	1	5	2,8	0,992
11. Private erhvervsfolk/ det private erhvervsliv	1	5	2,4	0,868
12. Kirken	1	3	1,3	0,516
13. Frivillige organisationer	1	4	2,6	0,714
14. Enkeltogsgrupper	1	4	2,4	0,807
15. Lokalråd	1	4	2,9	0,757
16. Nationale partiledere	1	5	2,0	1,086
17. Regionen	1	5	2,3	0,939
18. Staten (n=39)	1	5	3,6	1,135
19. KL	1	5	3,2	0,984
20. Andre (n=8)	1	3	1,8	0,707

n=40

27. Kan du kort beskrive de forskydninger i indflydelse, som du vurderer der er sket i det seneste årti, mellem forskellige aktører.

(Angiv venligst for hver linje, hvilken af de to aktører, du mener, har forøget deres indflydelse i forhold til den anden aktør.)(Fordeling i procent)

	Meget mere	Mere	En smule mere	Uændret	En smule mere	Mere	Meget mere	
Kommuner	5,1	12,8	15,4	7,7	25,6	28,2	5,1	Stat
Regioner	0,0	2,6	12,8	23,1	25,6	25,6	10,3	Stat
Kommuner	7,7	30,8	23,1	33,3	5,1	0,0	0,0	Regioner
Økonomi-udvalget	0,0	10,3	28,2	59,0	2,6	0,0	0,0	Kommunalbestyrelsen
Borgmester	0,0	12,8	28,2	53,8	2,6	0,0	2,6	Økonomiudvalget
Borgmester	2,6	15,4	15,4	64,1	0,0	2,6	0,0	Kommunalbestyrelsen
Kommunalpolitikere	0,0	7,7	17,9	51,3	17,9	5,1	0,0	Forvaltningen
Borgmester (n=38)	0,0	13,2	21,1	57,9	7,9	0,0	0,0	Kommunaldirektøren

n=39

28. Enhver borgmester må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er listet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde.

(Ingen vægt [1], lille vægt [2], nogen vægt [3], stor vægt [4], meget stor vægt [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	1	5	3,0	0,915
2. Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger	2	5	3,2	0,834
3. Formulere ideer og visioner	3	5	4,1	0,509
4. Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	1	3	1,7	0,662
5. Være informeret om medarbejdernes synspunkter	1	4	2,8	0,786
6. Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug (n=36)	1	4	2,6	0,967
7. Stå for økonomistyring, regnskab og budget	1	5	3,2	1,111
8. Sørge for at regler og rutiner følges	1	5	2,4	0,946
9. Være informeret om borgernes synspunkter	3	5	4,1	0,529
10. Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd	2	5	3,9	0,777
11. Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer hensigtsmæssige og effektive løsninger	3	5	4,4	0,589
12. Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder, f.eks. staten, private investorer og virksomheder	2	5	4,1	0,894
13. Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer	2	5	4,1	0,784
14. Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt	2	5	4,4	0,758
15. Være informeret om politiske signaler (n=36)	3	5	4,4	0,599
16. Holde underordnede orienterede om mål og planer	1	4	2,9	0,991
17. Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen	1	4	2,5	0,762
18. Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi	1	5	3,4	0,858
19. Løse problemer gennem tilpasning af organisationen (n=37)	2	5	3,1	0,809
20. Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme	2	5	4,3	0,775
21. Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge	1	5	3,2	1,111
22. Sikre flest mulige ressourcer til eget område (n=37)	1	5	2,5	1,304
23. Fungere som brandslukker og håndtere akutte kriser	1	5	3,1	1,119
24. Udvikle og forbedre samspillet med de decentrale virksomheder og institutioner	1	5	3,1	0,798

n=38

29. Ledende politikere i den offentlige sektor kan have forskellige opfattelser og være motiveret i deres arbejde af forskellige aspekter ved jobbet. Nedenfor fremsættes en række udsagn, som du bedes angive om du er mere eller mindre enig eller uenig i.

(Helt uenig [1] delvis uenig [2], neutral [3], delvis enig [4], helt enig [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Jeg forbinder generelt politik med noget positivt (n=37)	1	5	4,4	1,015
2. Jeg finder den politiske beslutningsproces spændende (n=37)	3	5	4,8	0,462
3. Det motiverer mig at hjælpe med at forbedre de offentlige ydelser (n=37)	1	5	4,4	0,867
4. Jeg bidrager uselvsk til samfundet (n=36)	3	5	4,2	0,760
5. Meningsfuld offentlig service er meget vigtig for mig (n=35)	3	5	4,5	0,658
6. Jeg foretrækker at gøre det samfundsmæssigt bedste, selvom det skader mine egne personlige interesser (n=36)	3	5	4,3	0,822
7. Jeg betragter det at arbejde i den offentlige sektor som en borgerpligt (n=37)	1	5	3,8	1,140
8. Jeg har svært ved for alvor at engagere mig i lokalsamfundet (n=37)	1	3	1,3	0,608
9. Jeg bliver følelsesmæssigt berørt når jeg ser mennesker i nød (n=36)	3	5	4,2	0,737
10. Daglige begivenheder minder mig ofte om, hvor afhængige vi er af hinanden (n=37)	2	5	4,0	0,943
11. Jeg har ikke medlidenhed med mennesker i nød, der ikke vil tage det første skridt for at hjælpe sig selv (n=36)	1	5	2,3	1,079
12. De fleste offentlige programmer og aktiviteter i velfærdsstaten er for vigtige til at kunne undværes (n=36)	1	5	3,4	0,877
13. Alle har ret til god service, selvom det koster mange penge (n=37)	1	5	3,3	1,050
14. Selv ved større kriser bør den offentlige service bibeholdes (n=37)	1	5	3,1	1,173
15. Det er vigtigt, at politikere og embedsmænd står til regnskab for alle deres afholdte udgifter (n=34)	2	5	4,6	0,824

(Ved ikke = missing)

**30. Flere værdier kan spille en rolle for den måde, hvorpå du fungerer som borgmester. Nedenfor finder du seks værdier for god offentlig ledelse.
(Rangér venligst værdierne fra den vigtigste [1] til den mindst vigtigste [6])**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
Upartiskhed (n=36)	1	6	4,7	1,724
Uafhængighed (n=36)	1	6	4,5	1,253
Retfærdighed (n=37)	1	6	2,7	1,244
Effektivitet (n=37)	1	6	4,0	1,472
Lydhørhed (i relation til samfundet) (n=37)	1	6	2,8	1,302
Ærlighed og integritet (n=37)	1	6	1,5	1,043

31. Hvad planlægger du for øjeblikket, at du vil gøre, når din nuværende periode som borgmester udløber? (Kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Jeg vil fortsætte min politiske karriere som borgmester	29	78,4 %
2. Jeg vil fortsætte min politiske karriere på lokalt niveau, men ikke som borgmester	0	0,0 %
3. Jeg vil fortsætte min politiske karriere i Regionsrådet	1	2,7 %
4. Jeg vil fortsætte min politiske karriere i Folketinget	0	0,0 %
5. Jeg vil fortsætte min politiske karriere i Europaparlamentet	0	0,0 %
6. Jeg vil træde ud af politik og vende tilbage til mit tidligere erhverv	1	2,7 %
7. Jeg vil træde ud af politik og gå på pension	5	13,5 %
8. Andet, angiv venligst:	1	2,7 %
I alt	37	100,0 %

32. Nedenfor er listet en række udfordringer, som mange kommuner står over for. Angiv venligst i hvilken grad den enkelte udfordring er en vigtig prioritet på den politiske dagsorden for dig som borgmester under din nuværende valgperiode. (Kryds venligst af på en skala fra lav prioritet [1] til høj prioritet [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. At øge interessen for kommunen som et forretningssted og et sted for folk at leve, ved genopbygning og udvikling af projekter, nye kulturelle faciliteter, forbedring af æstetik i kommunen osv.	3	5	4,4	0,762
2. At udvikle sociale politikker med det formål at sikre gode boliger, sundhedsydelser, uddannelse, offentlige transportfaciliteter og varetage sårbare gruppers behov (ældre, unge, arbejdsløse osv.)	2	5	4,0	0,943
3. At beskytte miljøet og sikre ansvarlig brug af naturlige ressourcer	2	5	3,7	0,968
4. At sikre den offentlige sikkerhed, bekæmpe kriminalitet og sikre lov og orden (n=36)	1	5	3,2	1,124
5. At løse politisk-administrative spørgsmål, f.eks. med henblik på at forbedre forholdet til borgerne, bedre og mere effektiv service, sikre retssikkerhed og bekæmpe korruption osv.	1	5	3,5	0,989
6. At bevare den lokale identitet og kommunens traditionelle livsstil	2	5	3,3	0,968
7. At stimulere økonomisk vækst og beskæftigelse	3	5	4,7	0,530
8. At forbedre den kommunale infrastruktur, kommunikation og transport	3	5	4,1	0,658
9. At forbedre integrationen af etniske, religiøse og kulturelle minoriteter og styrke diversitet og tolerance i lokalsamfundet (n=36)	2	5	3,8	1,017
n=37				

33. Hvilken af ovennævnte udfordringer anser du som den vigtigste?

Den vigtigste udfordring er: (i prioriteret rækkefølge)

	Respondenter	Procent
7. At stimulere økonomisk vækst og beskæftigelse	8	40 %
1. At øge interessen for kommunen som et forretningssted og et sted for folk at leve, ved genopbygning og udvikling af projekter, nye kulturelle faciliteter, forbedring af æstetik i kommunen osv.	4	20 %
2. At udvikle sociale politikker med det formål at sikre gode boliger, sundhedsydelser, uddannelse, offentlige transportfaciliteter og varetage sårbare gruppers behov (ældre, unge, arbejdsløse osv.)	4	20 %
9. At forbedre integrationen af etniske, religiøse og kulturelle minoriteter og styrke diversitet og tolerance i lokalsamfundet (n=36)	2	10 %
3. At beskytte miljøet og sikre ansvarlig brug af naturlige ressourcer	1	5 %
6. At bevare den lokale identitet og kommunens traditionelle livsstil	1	5 %
I alt	20	100,0 %

34. For tiden bliver der diskuteret en del om, hvad der bør være de vigtigste politiske mål for de kommende år. Nedenfor finder du fire mål, som forskellige aktørgrupper ville give topprioritet. Hvilke af disse anser du for henholdsvis det vigtigste og det næst vigtigste?

	Den vigtigste (n=36)	Den næst vigtigste (n=35)
1. Opretholde orden	2,8 %	8,6 %
2. Give befolkningen mere indflydelse på kommunens beslutninger	16,7 %	40,0 %
3. Bevare en høj økonomisk vækst	72,2 %	25,7 %
4. Beskytte ytringsfriheden	8,3 %	25,7 %
I alt	100,0 %	100,0 %

35. Hvor effektive er følgende redskaber i forhold til at give borgmestre viden om befolkningens holdninger (uanset om sådanne redskaber eksisterer i din kommune)?
(Slet ikke effektiv [1], ikke tilstrækkelig effektiv [2], nogenlunde effektiv [3], rimelig effektiv [4], meget effektiv [5])

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Folkeafstemninger	1	5	2,8	1,142
2. Partimøder	2	5	2,9	0,967
3. Offentlige møder og høringer	2	5	3,6	0,937
4. Tilfredshedsundersøgelser (n=35)	1	5	3,7	0,867
5. Klageordninger (n=35)	1	5	2,7	0,873
6. Kontakt med de enkelte borgere	2	5	3,6	1,107
7. Massemedierne	1	5	2,8	1,025

n=36

36. For at realisere ambitionerne om at forbedre eller bevare lokalområdets kvaliteter (gennem byggeri, ny infrastruktur, naturressourcer og miljøbeskyttelse) har en borgmester forskellige muligheder. Blandt de følgende muligheder, hvilke tre strategier er efter din mening dem med størst sandsynlighed for succes?
(Den mest sandsynlige, den næstmest sandsynlige og den tredje mest sandsynlige)
(Procent andel af de 37 besvarelser, afrundet til hele tal)

	Mest sandsynlig	Næst mest sandsynlig	Tredje mest sandsynlig	I alt af n (37)
1. Etablere gode retningslinjer for byggeri og planlægning	27	5	16	49
2. Lave gode og fornuftige ejendomsinvesteringer	3	5	8	16
3. Forhandle og tilpasse bestemte kriterier i udviklingsprojekter	11	3	8	22
4. Sikre samarbejde med kreative arkitekter	8	0	5	14
5. Inddrage borgerne i beslutninger om anvendelse af kommunens arealer	32	5	14	51
6. Få teknisk hjælp fra staten eller offentlige konsulentorganisationer	0	3	0	3
7. Forudse projekters miljømæssige og sociale konsekvenser	3	3	8	14
8. Samarbejde med nabokommuner om aftalte prioriteringer	0	5	0	5
9. Have god kontakt med store virksomheder og investorer	22	32	8	62
10. Have god information om best practice og innovationer i andre kommuner	5	14	16	35
11. Udvikle integrerede programmer for vigtige byprojekter	5	16	8	30

n=37

Litteratur

- Berg, R., and U. Kjær. 2005. *Den danske borgmester*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- . 2008. "Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse " in *Kommunalpolitiske Studier*. Odense: Syddansk Universitet.
- Berg, Rikke, and Ulrik Kjær. 2007. *Lokalt politisk lederskab*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Bertelsen, T. M., and M. B. Hansen. 2016. "Kommunernes administrative lederskab anno 2016. Afrapportering fra en survey undersøgelse til danske kommunale topchefer." Aalborg: Aalborg Universitet, Institut for Statskundskab, Center for Organisation, Management og Administration (COMA).
- Bäck, H., H. Heinelt, and A. Magnier (Eds.). 2006. *The European Mayor. Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ejersbo, N., M. B. Hansen, and Poul Erik Mouritzen. 1998. "The Danish Local Government CEO: From Town Clerk to City Manager." Pp. 97-112 in *The Anonymous Leader. Appointed CEOs in Western Local Governments*, edited by K. K. Klausen and A. Magnier. Odense: Odense University Press.
- Flohr Nielsen, J. 1985. *Kommunal Organisering. En undersøgelse af bindinger, konflikter og ændringer i kommunale forvaltninger*. Århus: Politica.
- Hansen, K., B. Bjørnholt, P. K. Jespersen, J. A. Nielsen, and H. H. Salomonsen. 2008. *Nye kommuner i støbeskeen - om organisering og styring i de nye kommuner*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Hansen, M. B. 1997. "Kommunaldirektøren - Marionet og dirigent. En Organisationssociologisk undersøgelse af struktureringen af kommunaldirektørens arbejde med udgangspunkt i et aktør-struktur perspektiv." Odense: Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ved SDU- Odense Universitet.
- . 1998. "Chefgruppemødet - fra informationsformidling til kollektiv ledelse?" *Politica* 30(3):270-84.
- . 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Et kortfattet signalement." Odense: De Kommunale Chefforeninger og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- Hansen, M. B., and J. Eriksen. 2006. "Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort. Spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører." in *Kommunalpolitiske Studier Nr.23/2006*. Odense: Department of Political Science and Public Management. University of Southern Denmark.
- Hansen, M. B., C. P. Jensen, and J. T. Pedersen. 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger, efteråret 2008 " in *Kommunalpolitiske studier*. Odense: Syddansk Universitet, Institut for Statskundskab.
- Hansen, M. B., N. Opstrup, and A. R. Villadsen. 2013. "En administrativ elite under forandring. Udviklingen i danske kommunale topchefers kollektive profil fra 1970 til 2008." *Politica* 45(2):178-94.
- Hansen, Morten Balle, and Det Kommunale Lederskab. 1995. *Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation: en sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde: en rapport fra forskningsprojektet " Det kommunale lederskab":* Odense universitet; Det samfundsvidenskabelige fakultet.
- Mouritzen, P. E., H. Larsen, H. Ragn-Hansen, and A. S. Liedecke. 1993. *Mod en fælles fremtid? De kommunale chefforeninger i en brydningstid*. Odense: Odense Universitet.
- Mouritzen, Poul Erik. 1993. "Forskningsprogrammet om Det kommunale lederskab." *Kommunalpolitiske Studier* no.1.
- Mouritzen, Poul Erik, and James H. Svara. 2002. *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

- Riiskjær, E. 1982. "Kommunale forvaltningschefer. En forskningsrapport om kommunale forvaltningschefer - ledelsesrammer, rekrutteringsbaggrund og holdninger." Århus: Politica.
- AAPOR. 2015. "Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys." The American Association for Public Opinion Research.